

PENGARUH KECERDASAN EMOSI TERHADAP RESISTENSI PERUBAHAN MEKANISME PENGANGGARAN DI PERGURUAN TINGGI

Dewi Kusuma Wardani¹

Abstract

The aim of this research is to find the relationship among emotional intelligent and budgeting mechanism change resistance. The diffence with another research is the definition of change resistance of this research is not only about affective, but also cognitive and behavior. The hypothesis of the research is "emotional intelligence has negative relationship with budgeting mechanism change resistance".

The research subjects are Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa's (UST) lecturera and employees. The sampling method is purposive sampling. The criteria are the dean, program director, or head of administrative office that were attending UST budgeting workshop in 2009.

The data analysis found that the correlation coefficient is $-0,880$ and $p = 0,000$. It means that there are negative correlation among emotional intelligence and budgeting mechanism change resistance. The determinant coefficient is $0,774$. It means that the effective relation between emotional intelligence and budgeting mechanism change resistance is $77,4\%$. $22,6\%$ is etermined by other factors, like internal factors and external factors.

Keywords: Emotional Intelligence, Budgeting Mechanism Change Resistance

PENDAHULUAN

Perubahan organisasi dan pengelolaan perubahan (*Organizational Change and Change Management*) merupakan kajian yang menarik. Tidak ada sebuah organisasi yang tidak mengalami perubahan selama masa hidupnya. Organisasi harus berubah untuk bisa tetap *survive*, dan melakukan perubahan organisasi bukanlah merupakan pilihan tetapi sudah merupakan keharusan (Yowono dan Putra, 2005).

Perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi pun tak lepas dari perubahan. Dalam rangka meningkatkan penyelenggaraan pendidikan yang otonom dan kesehatan organisasi, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (DIKTI) mencanangkan Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi (*High Education Long Term Strategy*, HELTS) 2003-2010. Salah satu pilar pengembangan yang tertuang dalam HELTS adalah tata pamong universitas yang baik (*Good University Governance/GUG*). GUG mensyaratkan sebuah perguruan tinggi memiliki sistem ketatakelolaan yang efektif, sistem rekaman dan pengelolaan data atau informasi tertata, sistem manajemen mutu berfungsi, serta sistem keuangan yang transparan dan akuntabel (Depdiknas, 2007). Untuk mencapai semua hal tersebut, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa (UST) melakukan perubahan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, sistem informasi manajemen terpadu, sistem akademik, dan sistem manajemen keuangan dan anggaran.

¹ Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, email: d3wi_kusuma@yahoo.co.id

Perubahan yang dilakukan organisasi tidak selamanya berhasil sesuai dengan *outcomes* yang diinginkan organisasi, yaitu peningkatan kinerja, peningkatan produktivitas, peningkatan motivasi dan moral anggota organisasi, serta pengurangan biaya yang menjadikan organisasi lebih kompetitif (Yuwono dan Putra, 2005). Perubahan tidak dapat berjalan dengan lancar karena berhadapan dengan berbagai hambatan antara lain penolakan atau resistensi terhadapnya (Winardi, 2008). Resistensi terhadap perubahan merupakan sikap negatif terhadap suatu perubahan yang dipengaruhi oleh tiga komponen yaitu komponen *behavioral*, kognitif, dan afektif. Resistensi terhadap perubahan dapat bersifat eksplisit, yang dapat diamati, dan implisit, yang tidak dapat diamati.

Perubahan mekanisme penganggaran yang terjadi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa antara lain pengelolaan keuangan satu pintu, pengawasan keuangan yang ketat dengan dilakukannya audit oleh Badan Pengawas Keuangan Majelis Luhur Tamansiswa dan pembuatan anggaran yang bersifat *bottom-up* dan berbasis pada kinerja. Seluruh perubahan yang dilakukan Universitas Sarjanawiyata ini bertujuan agar organisasi mampu bersaing dengan perguruan tinggi lainnya. Tentu saja perubahan ini membawa dampak yang positif, namun perubahan ini tidak berjalan dengan lancar dikarenakan adanya resistensi anggota organisasi terhadap perubahan. Beberapa gejala yang menunjukkan resistensi terhadap perubahan, yaitu protes mengenai perubahan yang disampaikan secara terbuka kepada pimpinan, tidak menjalankan kebijakan perubahan, dan ketidaksetujuan yang diutarakan pada sesama dosen dan karyawan. Resistensi ini terjadi karena ketakutan individu bahwa perubahan mekanisme penganggaran akan menimbulkan dampak penambahan beban kerja yang tidak diikuti dengan kompensasi yang layak serta hambatan individu untuk merubah cara pandang dan cara bertindak. Apabila resistensi ini dibiarkan maka pelaksanaan perubahan mekanisme penganggaran di Universitas Sarjanawiyata menjadi sangat lambat, atau bahkan gagal.

Sebagaimana tampak definisi resistensi perubahan, aspek emosi juga menjadi salah satu pertimbangan seseorang didalam mempengaruhi keputusannya dalam perubahan. Resistensi terhadap perubahan timbul karena individu *shock* ketika perubahan terjadi, terutama saat perubahan dirasa akan mengancam dirinya. Selain itu, perubahan akan menyebabkan konflik di dalam organisasi karena masing-masing individu berusaha untuk membuat dirinya aman sehingga timbul gesekan kepentingan. Rasa tidak aman dan konflik ini menyebabkan pengalaman emosi yang tidak menyenangkan bagi individu. Dengan adanya pengalaman emosi yang tidak menyenangkan ini menyebabkan individu menanggapi perubahan secara negatif atau resisten. Orang sering terhambat dalam melakukan perubahan dikarenakan emosinya (Martin, 2005). Padahal kemampuan mengelola emosi ini (kecerdasan emosi) merupakan syarat penting bagi keberhasilan seseorang di berbagai aspek kehidupannya.

Menurut Daniel Goleman (2006) kecerdasan emosi merupakan kesadaran diri, rasa percaya diri, penguasaan diri, komitmen, integritas dan kemampuan seseorang dalam mengkomunikasikan, mempengaruhi, melakukan inisiatif perubahan dan menerimanya. Menurut Cook dan Macaulay (2008), kecerdasan emosi sangat mempengaruhi bagaimana sikap seseorang terhadap suatu perubahan. Apabila individu memiliki kecerdasan emosi yang tinggi maka individu mampu menyadari emosi apa yang dirasakan saat perubahan terjadi dan mengungkapkannya dengan cara yang benar, mampu mengubah persepsi sehingga terbuka dan beradaptasi terhadap perubahan, mampu berkomunikasi dan berempati dengan anggota organisasi yang lain sehingga konflik dapat tereduksi, mampu menjalin hubungan yang baik dengan orang lain sehingga perubahan dapat berjalan dengan sinergis, serta mampu

untuk memotivasi dirinya untuk berperilaku sesuai dengan perubahan yang diinginkan, sehingga resistensi individu terhadap perubahan dapat menurun.

Vakola (2003) menunjukkan bahwa kontribusi kecerdasan emosi pada sikap dalam menghadapi perubahan adalah signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa seseorang yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi lebih tidak resisten terhadap perubahan daripada yang memiliki kecerdasan emosi rendah.

Penulis melakukan penelitian **“Pengaruh kecerdasan emosi terhadap resistensi perubahan mekanisme penganggaran di Perguruan Tinggi”**. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Vakola (2003).

Menurut Hammer & Champy, hanya dua puluh persen sampai tiga puluh persen dari proyek perubahan organisasi yang dapat dikatakan sukses (<http://www.beyondresistance.com>). Hanya 23% dari proses merger dan akuisisi yang dapat mengembalikan biaya operasional, hanya 43% dari usaha peningkatan kualitas yang menunjukkan kemajuan memuaskan, 9% dari *software* utama yang berkembang dan aplikatif dalam organisasi secara umum menunjukkan hasil. Sementara 31% gugur sebelum selesai. Sedangkan 53% akan menghabiskan biaya yang membengkak sebesar 189%. Benang merah kegagalan perubahan organisasi ini pada umumnya dikarenakan adanya resistensi dari anggota organisasi.

Maurer (1997, dalam Davis dan Songer, 2008), menyimpulkan bahwa resistensi individu merupakan alasan utama dari kegagalan perubahan organisasi. Penelitian Walker (2005, dalam Davis dan Songer, 2008) menghasilkan temuan bahwa beberapa individu melakukan penolakan pada penerapan teknologi yang dapat merubah organisasi secara keseluruhan. Pada dasarnya, organisasi tidak berubah kalau para anggota organisasi itu sendiri tidak berubah. Dalam proses perubahan organisasi itu sendiri maka resistensi akan dilakukan oleh para anggota organisasi apabila para perencana perubahan melupakan faktor manusia (Goman, 2004, dalam Davis dan Songer 2008). Kegagalan dalam melakukan proses perubahan ini akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi, dan dalam jangka panjang akan mengancam kelangsungan hidup organisasi. Selama ini, kehidupan dalam organisasi masih diasumsikan berdasarkan rasionalitas semata. Padahal kalau dicermati resistensi juga berkaitan dengan faktor emosi (Yuwono dan Putro, 2005).

Perubahan organisasi, terutama yang bersifat mendasar, bukan semata-mata ditanggapi secara kognitif-rasional, melainkan lebih merupakan suatu peristiwa yang emosional, dan ditanggapi dengan menggunakan emosi. Ketika para anggota organisasi mendengar dan mengetahui akan diadakan perubahan organisasi, reaksi pertama mereka pada umumnya adalah *shock*. Hal ini menandakan adanya suatu reaksi emosional. Terlebih kalau perubahan itu dipersepsikan akan berpengaruh negatif terhadap dirinya dan situasinya. Dalam masa-masa perubahan organisasi, emosi lebih sering muncul dengan intensitas yang lebih kuat dibandingkan dengan masa-masa biasa. Oleh sebab itu, Yuwono dan Putra (2005) menyarankan agar perubahan dapat berjalan dengan baik maka anggota organisasi diharapkan dapat mengelola emosinya. Kemampuan untuk mengelola emosi inilah yang oleh Goleman disebut dengan kecerdasan emosi (Goleman, 2006)

Huy (1999) berpendapat bahwa dinamika emosi (seperti keadaan emosi yang keluar atau timbul oleh perilaku organisasional tertentu) adalah faktor kunci, yang menentukan apakah program perubahan akan sukses atau gagal. Ia menulis:

“The degree of an organisation’s ability to execute these various emotional dynamics determines its level of emotional capability and, therefore, its likelihood of realizing radical change. ... By and large, these emotional dynamics also mirror the behaviors of an ‘emotional intelligent’ individual”.

Dari pernyataan tersebut Huy bermaksud menjelaskan bahwa tingkat kemampuan suatu organisasi untuk melaksanakan berbagai dinamika emosional menentukan tingkat kemampuan emosional dan, karenanya, yang seperti wadah untuk mewujudkan perubahan radikal. Pada umumnya, dinamika emosional ini juga mencerminkan perilaku yang 'cerdas emosional' secara individual.

Penelitian Vakola, Tsaousis, dan Nikolaou pada tahun 2003 tentang *“The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change”* (Vakola, 2004) menunjukkan hasil bahwa ada hubungan diantara sifat kepribadian dan sikap karyawan terhadap perubahan. Selain itu, kontribusi kecerdasan emosi pada sikap dalam menghadapi perubahan adalah signifikan, mengindikasikan bahwa ada nilai tambah dari penggunaan kecerdasan emosi dalam menghadapi perubahan organisasi sehingga resistensi terhadap perubahan menjadi rendah.

Perbedaan konstruksi kecerdasan emosi memiliki potensi kontribusi pada sebuah pemahaman yang lebih baik mengenai implikasi afeksi pada kebijakan perubahan yang ditempatkan dalam sebuah organisasi. Lebih spesifik lagi, karyawan dengan kecerdasan emosi yang rendah diduga akan bereaksi negatif pada perubahan yang ditawarkan, karena mereka tidak dilengkapi dengan baik untuk secara efektif bertransaksi dengan kebutuhan dan konsekuensi afeksi pada prosedur yang menekan dan membuat emosi. Sebaliknya, karyawan dengan kecerdasan emosi tinggi, karena mereka optimis dan terkadang mengambil inisiatif, biasanya memutuskan untuk membingkai ulang persepsinya pada program perubahan yang baru diperkenalkan dan melihatnya sebagai sesuatu yang menarik sehingga resistensi terhadap perubahan menjadi rendah (Vakola, 2004).

Maka hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini adalah:

Ada hubungan negatif antara kecerdasan emosi dan resistensi terhadap perubahan.

Semakin tinggi kecerdasan emosi maka semakin rendah resistensi terhadap perubahan, dan sebaliknya, semakin rendah kecerdasan emosi maka semakin tinggi resistensi terhadap perubahan.

METODE

Subjek penelitian ini adalah dosen dan karyawan Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa. Sedangkan metode pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu mengambil sampel dengan menggunakan ciri-ciri tertentu (Cooper dan Schlinder, 2006). Adapun kriteria dalam sampel adalah:

1. Pimpinan biro, unit pelaksana teknis (UPT), lembaga, fakultas, jurusan, dan tata usaha di lingkungan UST
2. Mengikuti *workshop* perubahan penyusunan anggaran UST 2009.

Data diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada pimpinan dan anggota biro, UPT, lembaga, fakultas, jurusan, dan tata usaha di lingkungan UST yang mengikuti *workshop* perubahan penyusunan anggaran UST 2009 yang menjadi sampel penelitian.

Data mengenai resistensi perubahan mekanisme penganggaran diperoleh dengan menggunakan skala sikap resistensi terhadap perubahan oleh Oreg (2006) yang telah dimodifikasi oleh penulis. Aitem-aitem pernyataan dalam skala resistensi perubahan mekanisme penganggaran mencerminkan komponen-komponen yang dikemukakan oleh Pidenit (2000 dalam Oreg 2003) yaitu komponen afektif, komponen behavioral, dan komponen kognitif.

Data mengenai kecerdasan emosi diperoleh dengan menggunakan skala kecerdasan emosi dari skala kecerdasan emosi oleh Herwanto (2004).. Skala ini disusun berdasarkan indikator dalam kerangka kerja kecerdasan emosi yang dikemukakan Goleman (2006). Aitem-aitem pernyataan dalam skala mencerminkan komponen-komponen kecerdasan emosi dari Goleman (2006) yang terdiri dari lima komponen, yaitu kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan ketrampilan sosial.

Untuk menguji validitas dan reliabilitas skala pengukuran maka dilakukan *pilot test*. *Pilot test* dilaksanakan di Fakultas Ekonomi dan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan dengan jumlah responden 30 orang.

Hipotesis diuji dengan menggunakan uji korelasi *Product Moment* dari Spearman. Penggunaan metode ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kecerdasan emosi dengan resistensi perubahan mekanisme penganggaran. Dalam penghitungannya dibantu dengan *software SPSS 12.0 for Windows*. Sebelum melakukan uji hipotesis, peneliti melakukan uji normalitas dan uji linieritas. Uji normalitas menggunakan teknik *one sample Kolmogorov Smimov*. Kaidah yang digunakan adalah jika $p \geq 0,05$ maka sebaran data normal, sedangkan jika $p < 0,05$ maka sebaran tidak normal (Santosa, 2005). Suatu hubungan dapat dikatakan linier apabila sebaran nilai variabel-variabel penelitian ini berada dalam satu garis lurus. Jika $p \leq 0,05$ maka hubungan antara kedua variabel penelitian dikatakan linier, sedangkan jika $p > 0,05$ maka hubungan antara kedua variabel penelitian dikatakan tidak linier (Santosa, 2005).

HASIL

Dari 66 skala yang disebar, 55 buah kembali dan 11 buah tidak kembali. Dari 55 buah skala yang kembali, seluruhnya dapat digunakan sebagai bahan pengujian statistik lebih lanjut karena subjek mengisi skala dengan lengkap. Sebelum dilakukan analisis untuk menguji hipotesis maka dilakukan uji asumsi terlebih dahulu yang mencakup uji normalitas dan uji linieritas.

Hasil uji normalitas dengan teknik *one sample Kolmogorov Smimov* menunjukkan bahwa data yang dianalisis sebarannya adalah normal, diperoleh dengan nilai kecerdasan emosi adalah $K-SZ = 0,584$ dengan $p > 0.05$. Nilai resistensi diperoleh nilai $K-SZ = 0,820$ dengan $p > 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa keduanya memiliki sebaran yang normal. Uji linieritas diperoleh hasil bahwa hubungan antara variabel bebas dan variabel tergantung adalah dengan nilai F sebesar 341,957 dengan $p = 0.000$ ($p < 0.05$). Berdasarkan hasil analisis ini maka dapat dikatakan bahwa hubungan kedua variabel adalah linier. Oleh karena itu, pada variabel kecerdasan emosi dan resistensi perubahan mekanisme penganggaran dapat dikenakan uji hipotesis.

Analisis data terhadap kedua variabel dalam penelitian menghasilkan koefisien korelasi (r) = -0,880 dan $p = 0,000$ artinya ada hubungan yang negatif dan sangat signifikan antara kecerdasan emosi dengan resistensi perubahan mekanisme penganggaran (pada tingkat

signifikan $p < 0,01$). Hipotesis penelitian ini diterima, menyatakan ada hubungan yang negatif antara kecerdasan emosi dengan resistensi perubahan mekanisme penganggaran.

Peneliti juga melakukan analisis untuk mengetahui seberapa besar sumbangan variabel bebas terhadap variabel tergantung. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien determinan (r^2) = 0,774. Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan efektif hubungan antara kecerdasan emosi dengan resistensi pada perubahan sebesar 77,4 %, sedangkan sisanya 22,6% dijelaskan oleh prediktor-prediktor lain.

PEMBAHASAN

Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara kecerdasan emosi dengan resistensi perubahan mekanisme penganggaran. Semakin tinggi kecerdasan emosi maka semakin rendah resistensi perubahan mekanisme penganggaran, sebaliknya semakin rendah kecerdasan emosi maka semakin tinggi resistensi perubahan mekanisme penganggaran.

Anggota organisasi yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi dapat meminimalkan terjadinya resistensi perubahan mekanisme penganggaran. Perasaan resisten pada perubahan yang terjadi apabila dibiarkan dapat menyebabkan terhambatnya perubahan yang sedang terjadi di suatu organisasi. Resistensi ini dapat laten yang tidak dapat terlihat maupun yang dapat terlihat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Huy (1999) dan Vakola, Tsaousis, dan Nikolau (2003) yang menunjukkan adanya hubungan diantara sifat kepribadian dan sikap karyawan terhadap perubahan. Selain itu, kontribusi kecerdasan emosi pada sikap dalam menghadapi perubahan adalah signifikan, mengindikasikan bahwa ada nilai tambah dari penggunaan kecerdasan emosi dalam menghadapi perubahan organisasi sehingga resistensi terhadap perubahan menjadi rendah. Lebih lanjut, Vakola (2004) menjelaskan bahwa hubungan diantara sifat kepribadian dan sikap karyawan terhadap perubahan. Selain itu, kontribusi kecerdasan emosi pada sikap dalam menghadapi perubahan adalah signifikan, mengindikasikan bahwa ada nilai tambah dari penggunaan kecerdasan emosi dalam menghadapi perubahan organisasi sehingga resistensi terhadap perubahan menjadi rendah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 27, 28% responden berada pada kategori resistensi terhadap perubahan yang tinggi dan sangat tinggi. Hal ini perlu mendapatkan perhatian yang serius karena resistensi terhadap perubahan bersifat menular, apalagi jika dimiliki oleh pimpinan menengah (dekan dan kepala biro) karena dapat mempengaruhi bawahannya untuk tidak melaksanakan kebijakan dari perubahan. Resistensi terhadap perubahan timbul karena individu *shock* ketika perubahan terjadi, terutama saat perubahan dirasa akan mengancam dirinya. Selain itu, perubahan akan menyebabkan konflik di dalam organisasi karena masing-masing individu berusaha untuk membuat dirinya aman sehingga timbul gesekan kepentingan. Rasa tidak aman dan konflik ini menyebabkan pengalaman emosi yang tidak menyenangkan bagi individu. Dengan adanya pengalaman emosi yang tidak menyenangkan ini menyebabkan individu menanggapi perubahan secara negatif atau resisten. Apabila individu memiliki kecerdasan emosi yang tinggi maka individu mampu menyadari emosi apa yang dirasakan saat perubahan terjadi dan mengungkapkannya dengan cara yang benar, mampu mengubah persepsi sehingga terbuka dan beradaptasi terhadap perubahan, mampu berkomunikasi dan berempati dengan anggota organisasi yang lain sehingga konflik

dapat tereduksi, mampu menjalin hubungan yang baik dengan orang lain sehingga perubahan dapat berjalan dengan sinergis, serta mampu untuk memotivasi dirinya untuk berperilaku sesuai dengan perubahan yang diinginkan, sehingga resistensi individu terhadap perubahan dapat menurun.

Tabel 1
Kategorisasi Kecerdasan Emosi

Kategorisasi	Kecerdasan Emosi			
	Kecenderungan Skor	Skor	Frek	%
Sangat tinggi	$\geq (\mu + 1.5 \times \sigma)$	$\geq 84,8$	8	14,55
Tinggi	$(\mu + 0.5 \times \sigma) - (\mu + 1.5 \times \sigma)$	$79,3 - 84,8$	12	21,82
Sedang	$(\mu - 0.5 \times \sigma) - (\mu + 0.5 \times \sigma)$	$73,8 - 79,3$	16	29,09
Rendah	$(\mu - 1.5 \times \sigma) - (\mu - 0.5 \times \sigma)$	$68,3 - 73,8$	13	23,64
Sangat Rendah	$\leq (\mu - 1.5 \times \sigma)$	$\leq 68,3$	6	10,91

Dari kategorisasi kecerdasan emosi didapatkan 34,45% subjek berada pada tingkat kecerdasan emosi yang rendah, dan sangat rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa perlu adanya peningkatan kecerdasan emosi pada karyawan dan dosen di Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa melalui pelatihan manajemen emosi dan manajemen diri serta seminar mengenai peningkatan kecerdasan emosi. Menurut Goleman (2006) dan Martin (2005), walaupun individu dikaruniai kecerdasan emosi yang rendah, namun dalam perjalanan hidup, individu dapat mengembangkan kecerdasan emosinya. Beberapa cara meningkatkannya adalah melalui pelatihan kecerdasan emosi, sekolah kecerdasan emosi, maupun latihan diri untuk semakin meningkatkan kecerdasan emosi. Martin (2005) menyarankan lima langkah untuk mengembangkan kecerdasan emosi, yaitu berpikiran positif terhadap diri sendiri dan orang lain, belajar mengekspresikan perasaan, memikirkan dampak dari kata-kata atau tindakan terhadap perasaan orang lain, menggali *unmet emotional need*, yaitu kebutuhan dasar yang melandasi munculnya perasaan tidak menyenangkan, sehingga *emotional awareness* kita akan meningkat, serta mengelola emosi negatif yang dirasakan.

Berdasarkan hasil penelitian tampak bahwa variabel kecerdasan emosi member sumbangan efektif sebesar 77,4% dalam meminimalisir terjadinya resistensi perubahan mekanisme penganggaran sebesar, sedangkan sumbangan variabel lain terhadap resistensi perubahan mekanisme penganggaran sebesar 22,6%. Hal ini menunjukkan masih ada faktor lain yang mempengaruhi resistensi perubahan mekanisme penganggaran dan kontribusinya belum diteliti dalam penelitian ini, antara lain meliputi faktor internal individu, seperti kepribadian, persepsi, pembelajaran, dan motivasi, maupun faktor eksternal atau organisasi, seperti komunikasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi.

Tabel 2
Kategorisasi Resistensi Perubahan

Kategorisasi	Resistensi Perubahan			
	Kecenderungan Skor	Skor	Frek	%
Sangat tinggi	$\geq (\mu + 1.5 \times \sigma)$	$\geq 37,73$	8	14,55
Tinggi	$(\mu + 0.5 \times \sigma) - (\mu + 1.5 \times \sigma)$	$32,06 - 37,73$	7	12,73
Sedang	$(\mu - 0.5 \times \sigma) - (\mu + 0.5 \times \sigma)$	$26,39 - 32,05$	5	27,27
Rendah	$(\mu - 1.5 \times \sigma) - (\mu - 0.5 \times \sigma)$	$20,72 - 26,39$	20	36,36
Sangat Rendah	$\leq (\mu - 1.5 \times \sigma)$	$\leq 20,72$	5	0,91

Namun dari hasil penelitian menunjukkan bahwa resistensi perubahan mekanisme penganggaran berada pada kategori rendah 36,36 %. Hal ini bertolak belakang dengan kenyataan di lapangan, dimana pimpinan menyampaikan bahwa proses perubahan mengalami hambatan karena adanya resistensi anggota organisasi. Demikian juga yang dapat diamati di lapangan. Beberapa perubahan yang digulirkan mengalami hambatan karena ada sekelompok

anggota organisasi yang menyampaikan protes pada pimpinan, keengganan untuk melaksanakan perubahan, serta pembicaraan antar karyawan dan dosen yang mengindikasikan adanya resistensi terhadap perubahan. Ketidakkonsistenan ini dapat dikarenakan skala yang digunakan dalam penelitian ini belum mampu menggali resistensi terhadap perubahan yang dirasakan oleh subjek. Subjek, yang pada saat observasi dan wawancara mengungkapkan resistensi secara terbuka, melakukan *facking good* karena merasa bahwa skala yang dibagikan adalah sebuah tes.

KESIMPULAN DAN SARAN

Besarnya hubungan antara kecerdasan emosi dengan resistensi perubahan mekanisme penganggaran adalah $-0,880$ dengan $p < 0.01$. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosi individu berhubungan negatif dengan resistensi pada perubahan. Semakin tinggi kecerdasan emosi maka semakin rendah resistensi pada perubahan, sebaliknya semakin rendah kecerdasan emosi maka semakin tinggi resistensi pada perubahan. Hal tersebut berarti bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Sumbangan efektif kecerdasan emosi dalam meminimalisir terjadinya resistensi perubahan mekanisme penganggaran sebesar 77,4% dan sumbangan variabel lain terhadap resistensi perubahan mekanisme penganggaran sebesar 22,6%. Artinya kecerdasan emosi mampu memberikan pengaruh penurunan tingkat resistensi perubahan mekanisme penganggaran sebesar 77,4%. Hal ini menunjukkan masih ada faktor lain yang mempengaruhi resistensi perubahan mekanisme penganggaran dan kontribusinya belum diteliti dalam penelitian ini, antara lain meliputi faktor internal individu, seperti kepribadian, persepsi, pembelajaran, dan motivasi, maupun faktor eksternal atau organisasi, seperti komunikasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi.

Berkaitan dengan hasil penelitian ilmiah ini, maka penulis mencoba merekomendasikan beberapa saran, sebagai berikut:

1. Bagi perguruan tinggi dan institusi pendidikan, terutama Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, diharapkan untuk berupaya mengurangi resistensi terhadap perubahan mekanisme penganggaran. Hal ini dikarenakan 27,28% (hampir sepertiga) responden memiliki tingkat resistensi terhadap perubahan mekanisme penganggaran yang sangat tinggi dan tinggi. Setiap perubahan akan ditanggapi dengan menggunakan emosi oleh individu karena perubahan menyebabkan *shock*, rasa tidak aman, dan dapat menyebabkan konflik di dalam organisasi, terlebih jika perubahan tersebut dipersepsikan akan berpengaruh negatif terhadap dirinya. Apabila dibiarkan maka resistensi ini akan menular ke individu yang lain sehingga dapat menghambat perjalanan perubahan. Salah satu cara untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan adalah dengan meningkatkan kecerdasan emosi melalui pelatihan atau seminar mengenai kecerdasan emosi dan manajemen diri. Kecerdasan emosi perlu menjadi perhatian bagi UST karena 34, 45% (lebih dari sepertiga) responden memiliki tingkat kecerdasan emosi yang rendah dan sangat rendah. Dengan peningkatan kecerdasan emosi diharapkan resistensi terhadap perubahan akan menurun karena individu yang memiliki kecerdasan emosi tinggi mampu menyadari emosi apa yang dirasakan saat perubahan terjadi dan mengungkapkannya dengan cara yang benar, mampu mengubah persepsi sehingga terbuka terhadap perubahan, mampu berkomunikasi dan berempati dengan anggota organisasi yang lain sehingga konflik dapat tereduksi, serta mampu untuk memotivasi dirinya untuk berperilaku sesuai dengan perubahan yang diinginkan.
2. Bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti resistensi perubahan mekanisme penganggaran disarankan untuk mempertimbangkan dan mengkaji faktor lain yang mempengaruhi resistensi, baik yang berasal dari intern individu, seperti kepribadian,

persepsi, pembelajaran, dan motivasi maupun dari eksternal atau organisasi, seperti komunikasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas lingkup penelitian, tidak hanya di satu perguruan tinggi, dan memperbanyak jumlah sampel sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi lebih luas. Skala sebaiknya diserahkan kepada subjek dan diisi langsung oleh subjek tanpa memberi kesempatan untuk membawa pulang skala tersebut agar peneliti dapat menjaga keakuratan data yang diberikan, dimana skala benar-benar diisi oleh subjek dan bukan orang lain. Dan yang paling penting, agar hasil penelitian dapat benar-benar akurat, sebaiknya selanjutnya menggunakan skala resistensi terhadap perubahan yang lebih baik sehingga dapat menggali resistensi terhadap perubahan yang dialami oleh individu.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Saifuddin.2009a.*Dasar-dasar Psikometri*.Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Azwar, Saifuddin.2009b.*Penyusunan Skala Psikologi*.Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Cook, Sarah dan Macaulay, Steve.2008.*Change Management Excellence*.London: Kogan Page
- Cooper, Donald R dan Schlinder ,Pamela S..2006.*Metode Riset Bisnis*.terjemahan: Budianto dan Djunaedi.Jakarta: PT. Media Global Edukasi
- Davis, Kirsten A dan Songer ,Anthony D..2008.”Resistance to IT in The AEC Industry: An Individual Assessment Tool.*ITcom vol 13 (2008) halaman 56-63*
- Depdiknas.2007.*Buku II Standar dan Prosedur Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi*.Jakarta:Depdiknas
- Ford, Jeffrey D. et al.2008.”Resistance to Change: The Rest Story”.*Academy of Management Review, 2008, vol 33, No 2, 362-377*
- Giangreco, Antonio.2002.”Conceptualisation and Operationalisation of Resistance to Change”.*Liuc Papers n. 103, Serie Economia Aziendale 11, Suppl. A Marzo 2002. halaman 1-28*
- Goleman, Daniel.2006.*Kecerdasan Emosional*.terjemahan T. Hermaya. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
- Hadi, Sutrisno.2004.*Statistik, jilid 2*.Yogyakarta: Penerbit Andi
- Herwanto, John.2004.*Hubungan antara Kecerdasan Emosional dan Efikasi Diri dengan Stress Kerja: Penelitian pada Karyawan Universitas Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*. Tesis Program Studi Psikologi Minat Utama Psikologi Industri Jurusan Ilmu-ilmu Sosial, Program Pascasarjana UGM Yogyakarta (tidak dipublikasi).
- <http://www.beyondresistance.com/htm/popups/why.html>

- Huy, Q.N.1999."Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change".*Academy of Management Review*, vol 24, halaman 324-345.
- Lasmahadi, 2002."Perubahan dalam Perusahaan: Tantangan atau Ancaman". www.e-psikologi.com
- Martin, Anthony Dio.2005.*Emotional Quality Management: Refleksi, Revisi, dan Revitalisasi Hidup Melalui Kekuatan Emosi*.Jakarta: HR Excellency
- Nurahaju, Rini.2004.*Pengaruh Resistensi Perubahan dan Kecerdasan Emosi Dosen terhadap Sikap Dosen mengenai Perubahan ITS dari PTN menuju PTBHMN*.Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia.Surabaya: Universitas Airlangga.dipublikasikan di www.damandiri.or.id
- Oreg.2003."Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure".*Journal of Applied Psychology*, 2003, Vol 88, No 4, halaman 680-693
- Oreg.2006."Personality, Context, and Resistance to Organizational Change".*European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2006, 15 (1), 73 - 101
- Santosa, Singgih.2005.*Menguasai Statistik di Era Informasi dengan SPSS 12*.Jakarta: Elex Media Komputindo
- Vakola, Maria, Tsaousis, Ioannis, dan Nikolau, Ioannis.2004."The Role of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes Towards Organizational Change".*Journal of Managerial Psychology* vol 19 no.2 2004 halaman 88-110.
- Vakola, Maria, 2003."The Role of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes Towards Organizational Change".*Journal of Managerial Psychology*, vol.19, no.1, hal 88-110
- Vakola, Maria, 2005."Attitudes Towards Organizational Change: What is The Role of Employee' Stress and Commitment".*Employee Relations*, vol27, no.2, 2005.hal160-174
- Wibowo.2008.*Manajemen Perubahan, edisi kedua*.Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Wilax, Paul A.2007."Change Happens, But With It May Come Resistance".*NH Bussiness Review*, 2 Juli – 2 Agustus 2007. www.nbr.com
- Winardi, J.2008.*Managemen Perubahan*.Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Yuwono, C.D.Ino dan Putra, MG Bagus Ani 2005."Faktor Emosi dalam Proses Perubahan Organisasi".*INSAN Vol 7 No 3 Desember 2005*.